

«NEGOCIATIONS COMMERCIALES ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES»

Ruxandra CONSTANTINESCU-ȘTEF NEL

Quel rapport entre le regard sur l'autre et un livre sur l'enseignement de la négociation commerciale? Le rapport réside dans la manière moderne et pratique que Gérard Mercelot a choisie pour enseigner aux Allemands à négocier avec les Français dans la langue de ces derniers.

En partant de plusieurs entretiens avec des professionnels, de l'enregistrement de plusieurs moments d'une négociation franco-allemande authentique et de sa propre connaissance des deux cultures, Mercelot décèle les difficultés que les Allemands sont à même de rencontrer quand ils négocient avec leurs voisins d'outre Rhin et organise son enseignement de façon à remédier à ses difficultés. Son livre part donc du regard qu'il jette sur l'autre.

C'est pourquoi nous avons décidé de présenter ici l'ouvrage de Gérard Mercelot, *Négociations commerciales et objectifs spécifiques. De la description à l'enseignement des interactions orales professionnelles*, paru en 2006 (Peter Lang SA, Editions scientifiques internationales, Berne).

Le livre se compose de quatre parties.

La première, « Objectifs spécifiques et négociations commerciales », porte sur les aspects théoriques du sujet, en passant en revue brièvement l'histoire du FOS en France et en Allemagne, en expliquant pourquoi la négociation commerciale doit se constituer en objet de recherche et pour quelles raisons l'approche interactionnelle a été choisie comme modèle d'analyse.

L'auteur déclare se situer dans le champ du FOS qu'il entend comme « la formation au rôle de spécialiste » et avoir choisi la négociation commerciale parce que son étude « représente la plus

grande demande de formation professionnelle spécialisée de par le monde » (p. 36). D'autre part, l'approche interactionnelle lui semble la mieux adaptée pour réaliser les articulations entre les composantes langagières et culturelles (p. 41).

A la fin de cette première partie, il présente son corpus formé de dialogues authentiques et d'entretiens avec des négociateurs professionnels qu'il a décidé de réaliser parce que l'accès des chercheurs aux négociations est limité et ne suffit pas pour recueillir une quantité significative d'informations.

La deuxième partie du livre, « Pratique et théorie des négociations franco-allemandes », comporte deux chapitres dont le premier, « Pratique des négociations franco-allemandes », représente une analyse de ces entretiens. Après cette analyse, l'auteur entreprend une tentative d'articulation des compétences langagières et interculturelles, dont il résulte les premières difficultés mises en évidence par les Allemands négociant avec des Français:

- La compréhension des accents régionaux et de la diversité du français parlé;
- Les manières d'engager la conversation et les formes d'adresse;
- Le rapport entre faits objectifs et affectivité dans les documents professionnels tels que la lettre de motivation;
- Les différences de définition de certains termes dans la langue cible;
- Les coutumes alimentaires;
- La compréhension des textes écrits, surtout la subdivision des textes, le décodage des discours et des actes de parole, l'accès aux informations (p.74).

Le second chapitre de cette deuxième partie, « Les concepts culturels et interculturels », se réfère à trois types de culture, nationale, de métier et d'entreprise, et à deux outils pour leur appréhension, à savoir les modèles d'Edward T. Hall et de Geert Hofstede, et conclut que les aspects culturels interviennent tout au long d'un échange en déterminant son script ou protocole, les formes

illocutoires endossées par les différentes intentions de communication, ainsi que les moyens sémiotiques verbaux et non verbaux que l'étranger doit maîtriser pour interpréter ce qu'il entend.

La troisième partie, « Les interactions de négociation », débute par l'examen du corpus dialogal envisagé du point de vue de l'authenticité et de la pertinence des données, de même que du point de vue des participants, des finalités, du cadre spatial et temporel, des documents ou objets intégrés dans l'interaction et du matériel non verbal mis en oeuvre.

Les trois autres chapitres qui composent cette partie sont dédiés à une analyse détaillée des principales composantes de l'interaction: le matériel paraverbal et verbal, les aspects interactionnels, les savoirs et cultures.

Le chapitre dédié au paraverbal et au verbal décrit, à partir d'exemples, les éléments phonétiques, prosodiques, lexicaux et grammaticaux qui sont à même de poser des problèmes aux Allemands, tant du côté de la compréhension que du côté de la production:

- Les phénomènes spécifiques au français parlé (élisions, omissions, affaiblissements, changements vocaliques et consonantiques, aphérèse, ajout d'un e final, prononciation des nasales et de h muet);

- La segmentation et la mise en valeur des moyens de pauses et des proéminences accentuelles;

- Les éléments phonétiques qui expriment les émotions ou les états d'esprit;

- Les éléments lexicaux dont l'étude est généralement négligée en classe de langue, mais dont la maîtrise s'avère essentielle pour la compréhension des natifs, et qui sont représentés « par des bruits vocaux, onomatopées et autres interjections, par les locutions provenant de la scolarité, le registre familier et vulgaire, ainsi que par les néologismes construits par juxtaposition, sans oublier les régionalismes » (p.170);

- Les difficultés grammaticales provenant du fait que « les constructions grammaticales de l'oral ne correspondent pas forcément à celles de l'écrit » (p.171).

Les aspects interactionnels que l'auteur passe en revue sont les unités monologiques – actes de langage et interventions -, les alternances, les unités dialogales – échanges, séquences, interaction -, ainsi que les rapports de place externes et internes. Il termine ce chapitre par un bref aperçu des caractéristiques générales de l'interaction – contrat de parole et degré de formalité.

Le chapitre « Savoirs et cultures » débute par la présentation des savoirs communs partagés qui relèvent surtout de la culture de métier et continue par celles des savoirs non partagés qui tiennent autant à la communication verbale et non verbale qu'à la culture et à la compétence encyclopédique des participants.

Gérard Mercelot conclut que l'articulation communication professionnelle – culture « ne s'opère pas entre deux ensembles monolithiques constitués par la langue d'un côté et la culture de l'autre; c'est apparemment et surtout dans la manière dont les différents éléments de la communication (phonétique, non verbal, lexique, acte de langage, intervention, séquence...) sont simultanément mis en oeuvre, effectivement actualisés dans une interaction que se manifeste la culture » (p.249-250).

La quatrième partie, « Propositions pour la didactique du FOS », nous semble la plus intéressante et la plus offrante pour les enseignants du français des affaires.

Mercelot commence cette partie par statuer que trois facteurs interviennent dans les interactions du type négociation commerciale:

« [...] la culture nationale, régionale ou maternelle de chaque participant, sa culture de métier ou de catégorie professionnelle et donc la définition et la représentation de leurs rôles, enfin l'organisation et le fonctionnement de chaque entreprise. La combinaison de ces éléments situationnels et individuels définit le cadre interactif (lieu, temps, langue ...) et les rôles interactionnels [...] C'est de ce cadre que résultent les besoins communicatifs et donc également interculturels du négociateur » (p.25).

A partir de cette affirmation et des conclusions de son analyse, il établit l'objectif général de l'enseignement de la négociation commerciale interculturelle en langue étrangère, à savoir la compétence de communication qui intègre une composante linguistique, une composante comportementale, une composante pragmatique, une composante référentielle et une composante interculturelle qui fonctionne en interaction avec les quatre autres (p.270). Les objectifs porteront sur la production orale, ainsi que sur la compréhension orale et écrite, vu les documents présentés au cours de l'interaction. Cette compréhension «ne saurait se limiter au linguistique, elle devra tendre vers une interprétation opératoire, donc pragmatique, qui repère les effets produits ou souhaités sur l'interlocuteur et la situation professionnelle» (p.272).

Dans les pages qui suivent, l'auteur expose les éléments de chacune des cinq compétences tels qu'ils sont apparus dans l'analyse des discours et des situations de communication professionnelle envisagées au cours de son ouvrage.

Il termine ce chapitre par une série d'aspects méthodologiques visant les activités proposées en fonction de l'objectif d'apprentissage et du niveau des apprenants. Il recommande des exercices d'exposition et d'automatisation, des jeux de rôle et des simulations, des études de cas et des projets collectifs.

Le dernier chapitre du livre présente plusieurs exemples concrets d'exercices de phonétique, de lexique, de grammaire et de compréhension, d'activités et de jeux de rôle dont il discute les forces et les faiblesses. Finalement, l'auteur fait quelques remarques sur l'évaluation sous ses trois formes: l'autoévaluation, l'évaluation des apprenants et des enseignants entre eux et l'évaluation des apprenants par l'enseignant et de l'enseignant par les apprenants. En ce qui concerne l'évaluation finale, il semble logique de proposer des tâches professionnelles qui intègrent les productions et les compréhensions orales et écrites, ainsi que les aspects culturels:

«L'intérêt de ce type d'évaluation est bien évidemment que les productions et compréhensions prennent également en compte les aspects pragmatiques et culturels et préparent donc nos apprenants aux activités qu'ils auront à assumer dans leur vie professionnelle» (p.345).

A notre avis, l'intérêt du livre de Gerard Mercelot dépasse le cadre de l'enseignement de la négociation franco-allemande. La démarche qu'il propose, c'est-à-dire établir les objectifs d'enseignement en français des affaires à partir du regard sur l'autre, sur ses besoins réels et sur ses difficultés, devrait être entreprise par chaque enseignant ou concepteur de programmes à propos des situations de communication qui concernent ses propres apprenants. Malgré les difficultés pratiques qu'elle soulève, une telle analyse nous paraît bénéfique et souhaitable pour les négociations franco-roumaines.

CULTURE NATIONALE, FORMATION SUPÉRIEURE ET MANAGEMENT INTERCULTUREL

Nina IVANCIU

L' accroissement des collaborations au niveau international, qui exposent un nombre toujours plus grand de personnes à des modes de pensée et de comportement différents des leurs et qui conduisent souvent à des malentendus ou à des divergences risquées pour la mise à bonne fin d'un projet commun, a favorisé la parution de nombreuses publications de la recherche comparative et interculturelle.

En particulier, l'importance du management interculturel pour les compagnies multinationales dont les dirigeants se posent, entre autres, des questions visant l'altérité et les modes de traiter les différences culturelles, renforce le développement des travaux qui s'intéressent à la compréhension des systèmes culturels et à leur approche comparée afin de révéler des spécificités et des similitudes, ou bien d'examiner l'influence des orientations de valeurs des sociétés sur les interactions en contexte pluriculturel.

Dans le cadre des recherches qui thématisent la valeur du facteur culturel et, par le biais de leurs résultats, offrent des suggestions pratiques pour la gestion des divergences nuisibles à la réussite des projets internationaux, une place à part revient à l'ouvrage de Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec* (Les Presses de l'Université Laval, 2007). L'auteur¹ s'intéresse lui aussi à la culture, tout d'abord nationale, qui touche de façon

¹ C. Barmeyer, expert en sciences de gestion, a une grande expérience dans l'éducation interculturelle (pratique et recherche) et a publié divers livres et articles centrés sur le management interculturel, la gestion des ressources humaines à l'international, la culture d'entreprise ou le management franco-allemand.

décisive tous les domaines des systèmes sociaux, mais il l'approche de manière plus concrète. Ainsi, il se propose de comprendre le style culturel acquis au sein d'une société, partagé collectivement, à travers l'analyse des styles d'apprentissage et de travail qu'il envisage comme des valeurs culturelles ayant une grande influence sur les interactions avec des partenaires étrangers. Plus précisément, le travail de Barmeyer examine, dans une perspective comparée – il met en parallèle trois zones culturelles: la France, l'Allemagne, le Québec -, l'impact des valeurs et des normes socioculturelles aussi bien sur les modes d'apprendre, de penser et de se comporter des étudiants (futurs managers), que sur les modes de penser et de travailler des managers, sans négliger pour autant les variables individuelles (les traits de personnalité individuels).

L'hypothèse qui sous-tend ce travail est que chaque «société développe dans son contexte national des styles culturels typiques qui se révèlent notamment lors de la formation d'élites et de cadres» (p. 3). Au cours des interactions de managers appartenant à divers horizons culturels, a lieu une confrontation plus ou moins explicite de plusieurs styles de travail, les écarts pouvant mener à des malentendus et à des conflits. D'ici l'utilité de la connaissance «des différences de styles culturels et spécifiquement individuelles» qui «permet d'aboutir de façon anticipée à une meilleure collaboration» (p. 4).

Fondée sur l'examen des relations entre culture nationale, formation supérieure et management dans les trois zones précitées, l'étude se concentre sur quelques questions centrales sous l'angle de la problématique abordée:

- Qu'est-ce qui différencie les managements français, allemand et québécois? Quels styles de pensée et de travail y prédominent ?
- Comment appréhender ces styles compte tenu de l'individu, du comportement managériale et de la culture de la société ?

- Quels sont les effets de styles divergents dans les interactions internationales, particulièrement dans les équipes multiculturelles ?
- Quels styles de pensée et de travail sont les plus appropriés à l'acquisition de compétences interculturelles ?

La recherche de Barmeyer s'appuie sur une démarche interdisciplinaire à partir de laquelle sont dégagés les traits culturels de styles auprès d'étudiants (de trois établissements : l'École de management de Lyon, l'Universität des Saarlandes de Sarrebruck, l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal) et de managers des milieux culturels français, allemand et québécois.

A la base de leur mise en contraste et de l'analyse interculturelle se trouve la théorie de l'*experiential learning* (développée par le psychologue américain David A. Kolb), mise à profit dans l'examen des styles d'apprentissage. Pour atteindre ce but, Barmeyer utilise le modèle du *Learning Style Inventory* (LSI), un test d'auto-évaluation élaboré par le même psychologue en 1976, remanié en 1985 et en 2000, et procède à une recherche empirique sur les styles de pensée et de travail d'étudiants des institutions mentionnées. En vue de classer les résultats du LSI, l'auteur associe deux types de méthodologies, l'une quantitative (qui fournit des explications générales, négligeant souvent le contexte situationnel des interactions interculturelles), l'autre qualitative (qui tient compte du contexte spécifique et s'attache à l'analyse de cas particuliers). Cette double démarche oriente son parcours théorique vers des considérations socioculturelles, se soldant avec l'analyse et le questionnement des dimensions culturelles sous l'angle des situations du management. Parallèlement, les résultats de ses enquêtes sont liés au développement des compétences interculturelles.

L'ouvrage est structuré en 7 chapitres, précédés d'une introduction qui précise les thèmes abordés, l'objectif du travail et la démarche adoptée. La base de l'étude est constituée par le premier

chapitre (« Culture – ambiguïté des concepts et des notions ») où en avant-plan se trouve le concept de culture nationale.

Les questions méthodologiques fondamentales ayant trait à la recherche de culture comparative et interculturelle font l'objet du chapitre 2 (« Méthodologie dans la recherche comparative et interculturelle »). L'auteur s'y concentre en particulier sur les problèmes que soulève la comparaison (la formation d'équivalences, par exemple) et sur les approches de recherche comparée (méthodes qualitatives et quantitatives ; approche « etic » et « emic »).

Les thèmes de la communication économique interculturelle et des pratiques en management interculturel sont développés dans le chapitre 3 (« Communication interculturelle et management interculturel »). L'auteur y reconnaît le rôle que jouent les différences culturelles pour l'activité culturelle, mais en même temps il considère que la culture ne doit pas être surévaluée comme facteur d'influence², et remarque l'importance d'autres variables comme les aspects individuels et situationnels. Le chapitre 4 (« Le style culturel ») envisage le style comme un « instrument de présentation et de description des différences individuelles et culturelles » (p. 87), perspective négligée habituellement dans l'analyse du management comparé et interculturel, et procède à la comparaison des styles d'apprentissage et de pensée d'étudiants français, allemands et québécois. Par le biais de cette comparaison, sont présentés de manière contrastive « les caractères culturels et les particularités dans le comportement de management ». (*Idem*)

Le *Learning Style Inventory* (LSI) sert, dans le chapitre 5 (« Analyse interculturelle des styles d'apprentissage – *Learning Style Inventory* »), à déceler les styles de pensée et de travail convergents et divergents des trois zones culturelles. Les effets des différences de styles sur des interactions interculturelles concrètes en situation de

² À ce propos, il cite Jean-Claude Usunier (*Commerce entre cultures*, 1992, p. 55) : « Tout n'est pas culturel. Rien ne serait plus dangereux que d'identifier complètement le comportement des individus avec celui du groupe culturel dont ils sont issus. »

management sont mis en relief d'un point de vue synchrone dans le chapitre 6 (« Management et LSI »). Les résultats LSI sont ensuite interprétés sous un angle diachronique pour les compléter par un modèle culturel du style de management. L'auteur y révèle certains problèmes dus aux styles de travail divergents qui apparaissent dans les différentes phases de gestion d'un projet d'une équipe multinationale. Corrélativement, il insiste sur la nécessité d'une synchronisation interpersonnelle des divers styles de travail qui peut s'obtenir

«[...] par le biais d'entraînements et de conseils interculturels qui font prendre conscience des divergences de styles de travail et qui aident les collaborateurs à trouver des compromis et à entrer dans un processus d'adaptation. Seule une adaptation permanente des personnes concernées, qui fait appel à la flexibilité et à la disposition au compromis, permet la réussite de la coopération » (p. 189).

Le dernier chapitre (« Apprentissage interculturel en LSI ») met en rapport les styles culturels des étudiants avec la constitution et les caractéristiques des compétences interculturelles. Le lecteur y trouve également un examen des modes de pensée et de travail qui conviennent le mieux à la collaboration interculturelle. A ce propos, l'auteur rappelle l'importance capitale des processus d'adaptation mutuelle, « les relations interculturelles d'échanges » s'accompagnant « de processus réciproques d'enseignement et d'apprentissage » (p. 240). Ces processus d'adaptation qui encouragent l'intégration « exigent une disponibilité à réaliser des changements (affectif), [...] demandent un effort intellectuel (cognitif) et ont besoin d'une mise en œuvre pratique (comportemental). » (*Idem*)

Les « Considérations finales » de l'ouvrage font une synthèse des sujets abordés, dont le traitement s'appuie sur une riche documentation à laquelle s'associe la réflexion originale de l'auteur. De plus, elles suggèrent des pistes de pratique de la gestion des ressources humaines à l'international par la valorisation du LSI, instrument qui « fournit des indications précises concernant des

caractéristiques individuelles et culturelles ainsi que sur la compétence interculturelle » (p. 244). Grâce à leur profil LSI personnel, les personnes qui travaillent à l'international ont l'opportunité « de se positionner au sein d'équipes, de la culture d'entreprise et de la culture nationale » (p. 245), de changer ou d'adapter leur comportement suivant les expériences d'apprentissage. Qui plus est, la conscientisation

« [...] de points forts individuels et culturels, leur combinaison et une synchronisation judicieuse aident, dans des équipes par exemple, à obtenir des synergies culturelles grâce à une plus grande capacité à résoudre des problèmes et à une créativité plus riche. C'est ainsi que des collaborateurs qui, en tant qu'interfaces, parviennent à franchir les barrières entre différentes cultures et entre les collaborateurs issus de ces cultures, et qui font ainsi preuve d'une compétence interculturelle élevée, vont tenir une place de plus en plus importante » (p. 245).

Pour ce qui est de la recherche dans ce même domaine du management interculturel, l'auteur fait quelques suggestions qui portent aussi bien sur les méthodes de travail que sur les sujets à approfondir. Il met ainsi l'accent sur l'analyse des comportements d'apprentissage qu'il voit comme un instrument pertinent pour la compréhension d'un style culturel, combiné à des enquêtes orales susceptibles de révéler

*« [...] sur une base principalement quantitative et empirique, dans quelle mesure des modes de pensée et de comportement sont **réellement** conditionnés par la culture nationale et dans quelle mesure les profils de la personnalité, les cultures du monde du travail, les cultures des secteurs de travail, celles d'organisations et d'autres caractéristiques culturelles secondaires comme l'âge, le sexe, la situation socioprofessionnelle, etc. constituent d'autres sources de différences » (p. 246).*

Il met également en avant la nécessité de réfléchir encore plus sur « les contenus et les méthodes de formation qui marquent le style » (p. 246) et de procéder à des études détaillées visant en principal les domaines interculturels qui exigent un entraînement à part non seulement de la faculté d'agir mais aussi de l'esprit

d'équipe, tout comme « les types de formation qui y répondent de manière spécifique en encourageant les processus d'apprentissage et en contribuant à la création de synergies » (p. 247).

Par son étude comparée des styles de formation et d'apprentissage et leur mise en relation avec le style culturel ou la culture nationale, par les regards croisés impliquant étudiants et managers des trois zones culturelles ciblées, mais aussi par l'importance accordée au développement de la compétence interculturelle des étudiants, en particulier à sa composante émotionnelle (amplement discutée dans le chapitre 7, où sont examinés les stades de sensibilité interculturelle) et aux méthodes de formation interculturelle, l'ouvrage de Barmeyer s'adresse non seulement aux spécialistes en gestion à l'international. Il est en mesure d'intéresser également les enseignants de langues dont la recherche et la pratique se déroulent surtout dans des établissements économiques. Il leur fournit d'intéressants éclairages des aspects thématiques propres aux interactions en milieu professionnel pluriculturel.

De même, à partir du lien qu'il établit entre trois facteurs essentiels pour le profil des acteurs concernés (traits de personnalité, faculté d'action en milieu pluriculturel, degré d'adaptation à la culture cible) et, conséquemment, entre les styles d'apprentissage et le style d'enseignement (types et méthodes de formation), ce livre peut suggérer aux enseignants des horizons nouveaux sur l'approche de l'Autre et de ses différences aussi bien culturelles que personnelles et, conjointement, sur le processus d'apprentissage interculturel dirigé.